

Wirkungsorientiertes Non Profit Organisation-Controlling

Halfar, Bernd; Hegenauer, Thomas

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Halfar, B., & Hegenauer, T. (2010). Wirkungsorientiertes Non Profit Organisation-Controlling. *Controller-Magazin*, 3, 87-92. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-330292>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



Wirkungsorientiertes Non Profit Organisation-Controlling

von Bernd Halfar und Thomas Hegenauer

Benötigen „Non-for-Profit-Organisationen“ ein eigenes Controllinginstrumentarium, das sich von den Aufgaben, Verfahren und Methoden der „normalen“ Controllerarbeit unterscheidet? Müssen sich NPO-Controller nicht auch, so wie es im Controllerleitbild der International Group of Controlling formuliert ist, um Planung, Steuerung, Ergebnistransparenz, Wirtschaftlichkeit, Berichtswesen, Zielorientierung und betriebswirtschaftliche Informationsversorgung kümmern?

Besonderheiten des NPO-Controllings

Natürlich verbleiben diese Aufgaben auch im NPO-Sektor beim Controller, aber er sieht sich in den Organisationswelten der NPO mit Besonderheiten konfrontiert, die das NPO-Controlling auch methodisch einfangen muss.

Erstens steht das Controlling häufig vor dem Phänomen, **dass Organisationen keine (defi-**

nierten) Ziele haben und ihre Existenz somit nicht mit dem „Erfolg“, sondern „wertegetrieben“ mit dem gesellschaftlichen Bedarf begründen. Selbst wenn Organisationsziele formuliert sind, ist eine Steuerung über Plan-Ist-Differenzen häufig nicht möglich, weil die Ziele der Organisationen so normativ-abstrakt formuliert werden, dass ein halbwegs an Präzision orientiertes Controlling daran nicht ansetzen kann. In diesen Organisationswelten besteht eine Einstiegsaufgabe für die Controller in der Regel darin, Controlling methodisch überhaupt möglich zu machen.

Zweitens kennen NPOs keine universelle **Erfolgskennzahl, die sich als Gewinn, Rentabilität, Ertrag ausweisen lässt**, sondern sehen sich mit verschiedensten, häufig nicht priorisierbaren Stakeholder-Gruppen konfrontiert, die auf unterschiedlichen Dimensionen auch höchst unterschiedliche Erwartungen an die NPO richten. Verkompliziert wird das Controlling vielfach noch dadurch, dass die „Finanziers“, die „Kunden“, die „Mit-

glieder“ und „sonstigen Stakeholder“ nicht nur selektiv geschaltet sind, sondern aus Controllersicht durchaus kurios sein können. Es tauchen Finanziers auf, die sich für Effizienz und Effektivität nicht interessieren, es gibt „Kunden“, welche Dienstleistungen zwangsweise konsumieren, möglicherweise wollen die internen Stakeholder alle Leistungen ohne Bezahlung erbringen und wehren sich gegen Effektivitätsmaßstäbe und der Controller wird sich auch mit „weiteren Stakeholdergruppen“ auseinandersetzen, welche ihm die Vielfalt gesellschaftlicher Interessen zeigen. (siehe Abbildung 1)

Drittens kann der Controller mit hinreichender Wahrscheinlichkeit auch Non-For-Profit-Organisationen antreffen, die - unabhängig von der Ergebnisseite -, schon die **Art und Weise ihres Tuns als relevante Wirkung** sehen. Aus der organisationsindividuellen Mission ergibt sich hier ein „Produktionssetting“, dessen Plan-Ist-Differenzen für das Controlling von Interesse sind. Die Differenz zwischen dem

Direkte Wirkungsempfänger
Primary Customer

Weitere externe Stakeholder

Finanziers

Mitglieder/interne Stakeholder

Abb. 1: Systematisierung der Stakeholder einer NPO

Selbstverständnis der Organisation und der Realität der Organisation auf der „Inputseite“ müsste vom Controlling beobachtet werden, weil die Organisationsidentität selbst ein klassisches NPO-Ziel ist. Distanziert formuliert, akzeptieren NPOs Inputfaktoren und Faktorkombinationen in ihrer Produktionsfunktion, die auf ein organisationsspezifisches Effizienzverständnis hinweisen.

Aus den Merkwürdigkeiten in der Erfolgsbestimmung und im Effizienzverständnis resultiert für das NPO-Controlling **viertens** auf der methodischen Seite die **Notwendigkeit, die Palette der klassischen Controllinginstrumente zu erweitern.**

Somit lässt sich formulieren: „NPOs sind volkswirtschaftlich relevant, aber im Kern nicht wirtschaftlich orientiert. Ihre Primär-

codierung orientiert sich an sozialen, politischen, kulturellen, ökologischen, religiösen oder medizinischen Motiven; ökonomische Größen sind meist Nebencodierungen, die eher in „Kauf genommen“ als ins Zielsystem aufgenommen werden.

Insofern besteht für das Controlling in NPOs eine wichtige Aufgabe darin, die Wirkungen und Wirksamkeit der NPO-Aktivitäten als zentrale Erfolgsindikatoren zu erfassen und mit Informationen aus den Kosten-Leistungsrechnungen zu verknüpfen.“ (Halfer/IGC 2009)

Ein methodischer Vorschlag

Beim „internen NPO-Controlling“ werden die Plan- und Ist-Werte, die sich auf die Strukturmerkmale der NPO selbst beziehen, be-

bachtet. Als Vorschlag hat die IGC-Arbeitsgruppe „Wirkungsorientiertes NPO-Controlling“ hierzu eine „NPO-Spinne“ (siehe Abbildung 2) vorgelegt, auf der sich die jeweilige NPO verorten kann.

Aufgespannt ist die Spinne auf neun Dimensionen (Halfer/IGC-AG 2009):

- 1: Voice Funktion \Leftrightarrow Dienstleistung
- 2: Autonomie \Leftrightarrow hoher Fremdregulierungsgrad
- 3: Bedarfs-/Werteorientierung \Leftrightarrow Nachfrage-/ (Erlös-)orientierung
- 4: interne Zielvorgaben \Leftrightarrow externe Zielvorgabe
- 5: Beitrags- und spendenfinanziert \Leftrightarrow erlösfinanziert
- 6: solidarisch \Leftrightarrow kompetitiv
- 7: Freiwilligkeit \Leftrightarrow Zwangsmitgliedschaft

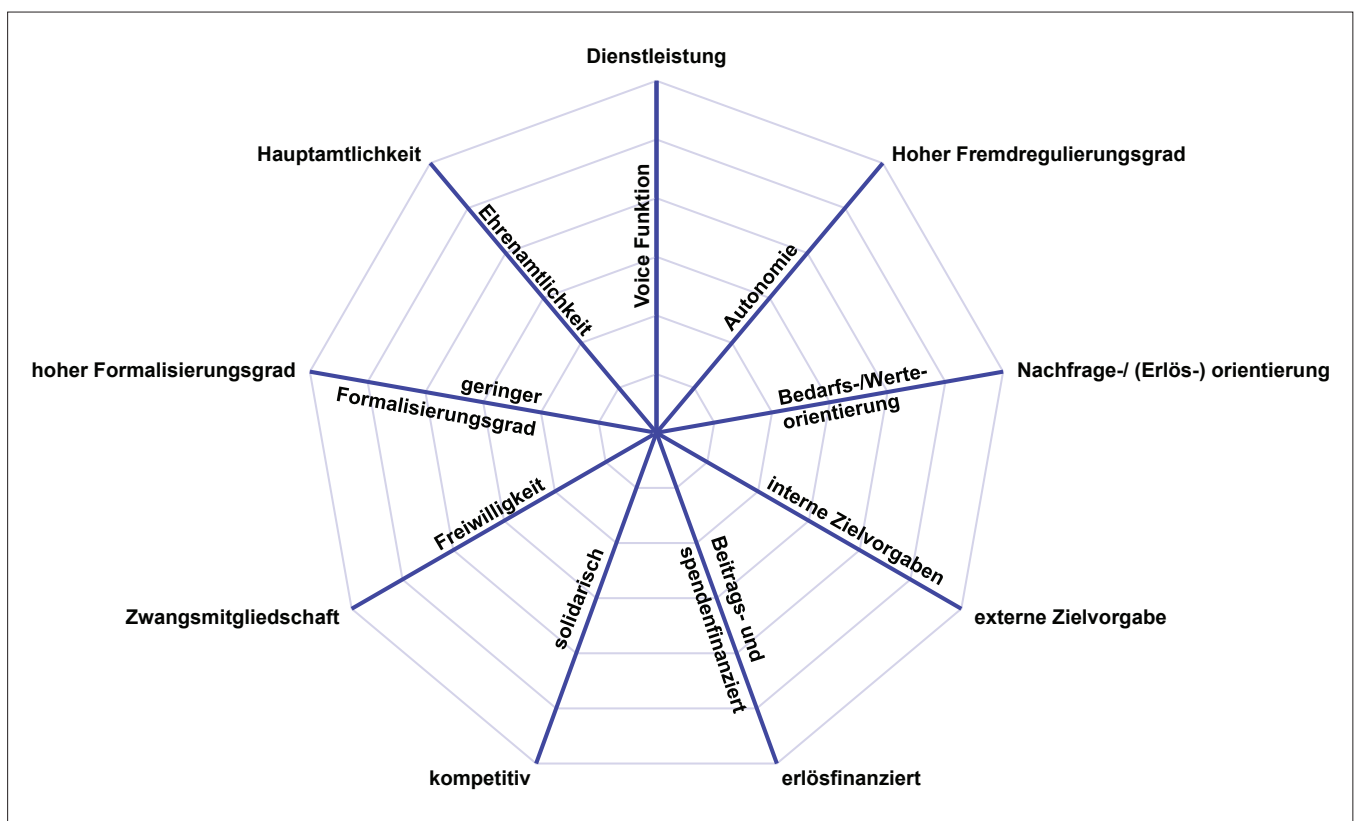


Abb. 2: Grundmodell II NPO-Spinne

- 8: Geringer Formalisierungsgrad <=> hoher Formalisierungsgrad
 9: Ehrenamtlichkeit <=> Hauptamtlichkeit

Dimension 1:

Voice Funktion <=> Dienstleistung

NPOs können ihr Aufgabenfeld unterschiedlich definieren. Denkbar sind am einen Ende der Skala Organisationen, die sich auf die Herstellung und Verteilung von Dienstleistungen konzentrieren, während wir am anderen Ende der Skala NPOs finden, die nichts anderes herstellen als Aufmerksamkeit für ein besonderes Anliegen.

Beispiel: Die „Tafel“, die täglich aus Restaurants und Supermärkten Lebensmittel einsammelt und diese an bedürftige Menschen weitergibt, am einen Skalenende, und am anderen Ende der Skala vielleicht eine Gruppe von Amnesty International, die es sich zur Aufgabe gemacht hat, auf politische Strafprozesse in einem fernen Land aufmerksam zu machen.

Dimension 2:

Autonomie <=> hoher Fremdregulierungsgrad
 NPOs können in ihrer Aufgabenstellung, Organisationsform und in ihren Tätigkeiten von Vorstellungen anderer Organisationen vollständig unabhängig sein. Denkbar sind aber auch NPOs, die weder ihre Mission, ihre Organisation noch ihr Tun selbst bestimmen können, sondern auf Weisungen Dritter angewiesen sind.

Beispiel: Der Wanderverein, der alle Entscheidungen, ob, wann und wohin gewandert wird, selbst trifft und der Katastrophenhilfsdienst auf der anderen Seite, der die Entscheidung, wo, wie und wem geholfen werden soll, dem nationalen Entwicklungshilfeministerium überlässt.

Dimension 3:

Bedarfs-/Werteorientierung <=> Nachfrage-/ (Erlös)orientierung
 NPOs orientieren sich in einem Spannungsfeld zwischen Bedarfs-/Werteorientierung

und einer Nachfrage- bzw. Erlösorientierung. Im einen Fall ist denkbar, dass sich eine NPO vollständig aus ihrem Wertekanon erklärt und organisiert, während auch eine NPO denkbar ist, deren Existenz komplett von Erlösen aus marktförmigen Tätigkeiten abhängig ist.

Beispiel: Der Naturschutzbund sieht die ökologische Notwendigkeit und auch den Schöpfungsauftrag, in Mitteleuropa Urwaldgebiete zu fördern, als hinreichende Begründung seines Tuns und seiner Organisation, während eine

ger damit leben, dass ihm von der Arbeitsverwaltung detaillierte Vermittlungsquoten und Erfolgsziele als Ausschlusskriterium vorgeschrieben werden.

Dimension 5:

Beitrags- und spendenfinanziert <=> erlösfinanziert

Die NPO-Welt kennt eine Vielfalt von Finanzierungsformen und Finanzierungsmixes. Die

Autoren



■ Prof. Dr. Bernd Halfar

lehrt an der Katholischen Universität Eichstätt/Ingolstadt Management in sozialen Einrichtungen und Kirchenmanagement.

E-Mail: bernd.halfar@ku-eichstaett.de

■ Dipl.-Kfm. Thomas Hegenauer

ist Geschäftsführer der Deutschen Gesellschaft für Controlling in der Sozialwirtschaft und in NPO e.V. (DGCS).



Verbraucherschutzorganisation möglicherweise seine Testlabors und Publikationen vollständig über den Verkauf von Publikationen und Gutachten finanzieren muss, und als Nachweis der Mission auch will.

Dimension 4:

interne Zielvorgaben <=> externe Zielvorgaben
 Das Selbstverständnis als NPO kann ebenso mit zwei konträren Freiheitsgraden in der Formulierung von Organisationszielen verknüpft sein. So werden NPOs in großer Zahl vorhanden sein, die ihre Ziele und Zieloperationalisierungen in Eigenregie definieren, aber ebenso treten NPOs auf, die bei der Zielformulierung kaum eigene Spielräume besitzen.

Beispiel: Während ein Sportverein sich zum Ziel setzen kann, möglichst viele Menschen für sportliche Betätigung ohne jeglichen Leistungsgedanken zu gewinnen, muss ein Bildungssträ-

Spannweite reicht von Organisationen, die sich „aus sich heraus“ durch Spenden und Mitgliedsbeiträge finanzieren bis zu Organisationen, deren gesamtes Budget durch Kunden-zahlungen zustande kommt.

Beispiel: An einem Skalenende sehen wir den Architekturverein, der aus den Donationen der eigenen Mitglieder denkmalgeschützte Häuser aufkauft, restauriert und der Gemeinde für öffentliche Zwecke zur Verfügung stellt, und am anderen Ende steht die als gemeinnützige Kapitalgesellschaft organisierte Rehaklinik für Unfall-opfer, deren Finanzierung vollständig über Leistungsverträge mit den Sozial- und Privatversicherungen läuft.

Dimension 6:

solidarisch <=> kompetitiv

Auch hinsichtlich der Solidaritäts- und Wettbewerbsorientierung zeigt der NPO-Sektor ein

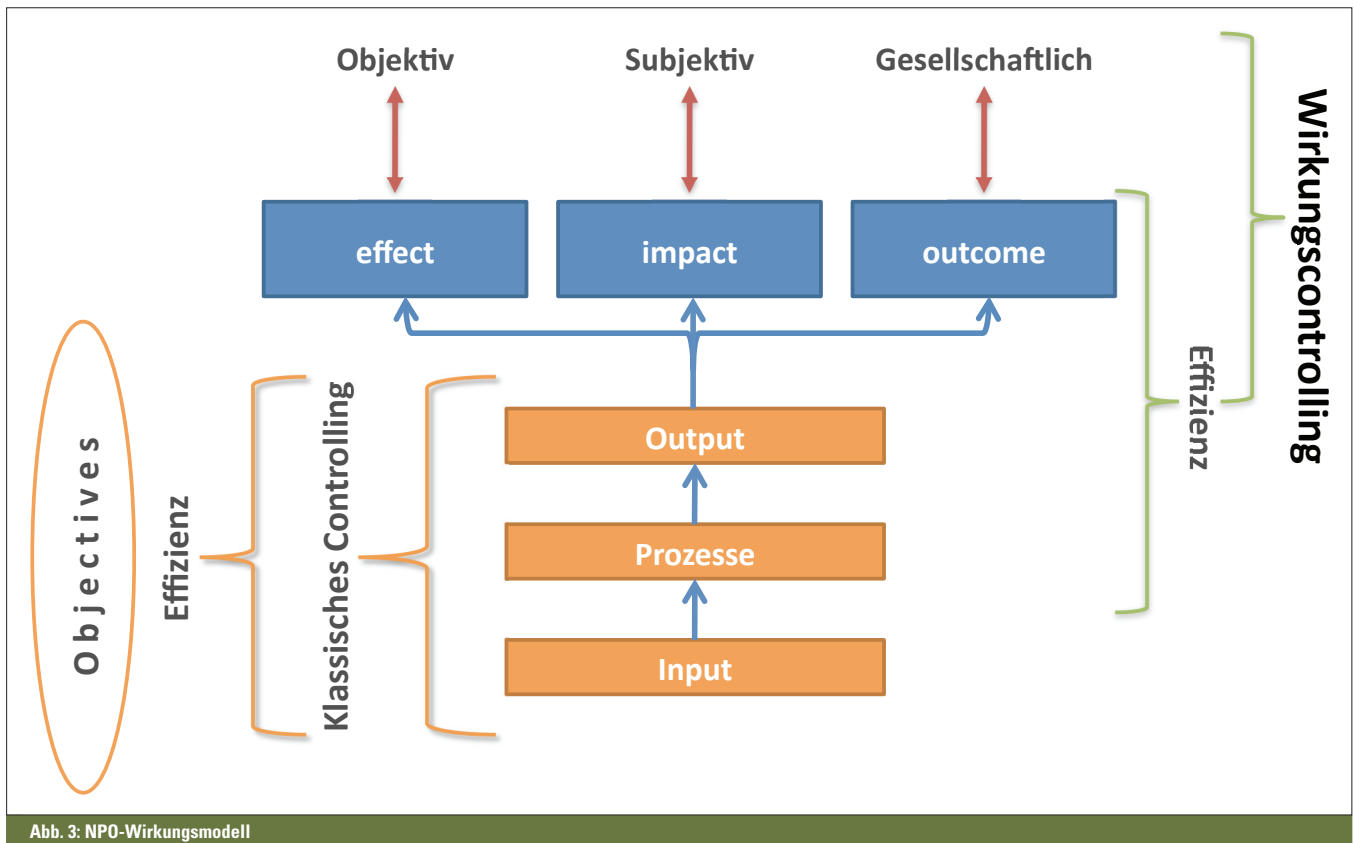


Abb. 3: NPO-Wirkungsmodell

breites Spektrum. Manche NPOs konkurrieren in ihrem Handlungsfeld mit anderen NPOs, mit staatlichen Regiebetrieben, öffentlichen Einrichtungen und Profit-Unternehmen um Kunden, Aufträge und Einnahmen, andere NPOs hingegen sind geradezu wettbewerbsavers und betont solidarisch hinsichtlich „potenzieller Marktteilnehmer“.

Beispiel: Kirchliche Hochschulen stehen mit privaten und staatlichen Universitäten ebenso wie untereinander im harten Wettbewerb um Studenten, Forschungsmittel und Reputation. Diesen Wettbewerbsgedanken kennen und verstehen solche NPOs nicht, die sehr froh wären, wenn andere Organisationen ihr Anliegen (auch) aufgreifen würden. Die gemeinnützige Wohnstätte für obdachlose Männer wartet auf das Engagement der städtischen Wohnungsgesellschaft oder der Vogelschutzbund würde sich kooperativ und solidarisch zeigen, wenn sich im selben Revier ein Fledermausschutzbund einnisten würde.

Dimension 7:

Freiwilligkeit \Leftrightarrow Zwangsmitgliedschaft
Zwischen der völlig freiwilligen Mitgliedschaft in einer NPO, die man jederzeit durch Austritt be-

enden kann und der Zwangsmitgliedschaft, die in der Regel an eine berufsständische oder durch wirtschaftliche Aktivität verknüpfte Kammer verbunden ist, existieren weitere Bindungsgrade von Mitgliedschaften. Auch wenn die Mitgliedschaft in den allermeisten NPOs rechtlich freiwillig ist, bestehen doch kulturelle Unterschiede in dem normativen Kohäsionsgrad. Wir finden eine Vielzahl von NPOs, deren Mitglieder einem gewissen kulturellen, sozialen oder religiösen Zwang unterliegen, einer spezifischen NPO anzugehören.

Beispiel: Die philatelistische Vereinigung setzt sich aus Mitgliedern zusammen, die freiwillig und ohne jeglichen normativen Zwang in organisierter Form Briefmarken sammeln und tauschen, während die Rechtsanwaltskammer eine NPO verkörpert, die eine Berufsausübung an eine (Zwangs-)mitgliedschaft koppelt. Die Mitgliedschaft eines Einwohners in der Freiwilligen Feuerwehr eines bayerischen Dorfes oder die Mitgliedschaft von Eltern im Förderkreis einer Privatschule oder die Mitgliedschaft eines amerikanischen Unternehmers in einer Charityorganisation oder die Mitgliedschaft eines Chirurgieprofessors in der Chirurgischen Gesellschaft illustrieren solche Mischungen aus rechtlicher Freiwilligkeit und normativem Zwang.

Dimension 8:

Geringer Formalisierungsgrad \Leftrightarrow hoher Formalisierungsgrad

Aus dem Non-for-Profit-Charakter einer Organisation lässt sich noch kein entsprechender Formalisierungsgrad ableiten. Im Gegensatz zum „Profitsektor“ tummeln sich alle möglichen Rechtsformen, Selbst- und Fremdbindungen der Verfahren, formelle und informelle Regelungen, definierte und undefinierte Arbeitsweisen.

Beispiel: Auf der einen Seite die hochformalisierte Gewerkschaft mit klaren Satzungsregelungen, Wahlverfahren, Mitgliedschaftsrechten und -pflichten, Zweckbetrieben und hohem Bürokratieaufwand; auf der anderen Seite der Skala die Angehörigenorganisation der psychisch Kranken, die sich monatlich zu einem Erfahrungsaustausch trifft und außer einer Kaffeekasse und einer Website keine Organisationsstruktur herausbildet.

Dimension 9:

Ehrenamtlichkeit \Leftrightarrow Hauptamtlichkeit
Ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal zum Profitsektor, aber nicht für alle NPOs typisch,

Beispiel „Opernhaus“

Direkte Wirkungsempfänger Primary Customer	Stellvertreter Stakeholder Gesellschaft Umwelt	Finanziers	Mitglieder/interne Stakeholder
Ziele mit gesellschaftlicher Wirkung (Outcome)			
Wirkungsdefinition Öffentliche Auseinandersetzung mit Operntheemen in Foren / Diskursen Indikator Anzahl einschlägiger Diskussionsforen im Internet Messung Auswertung von Suchmaschinen	Wirkungsdefinition Positive Wirkung der Erlebnisse im Opernhaus auf andere gesellschaftliche Bereiche und Wirtschaft. Indikator Anzahl verkaufter Opern CDs in ausgewählten örtlichen Musikmärkten pro Jahr Messung Auswertung Sortimentsstatistik	Wirkungsdefinition Erhöhung des Spendenaufkommens für Kultur Indikator Anzahl neuer Mitglieder im Förderkreis der Oper Messung Auswertung Mitgliederstatistik	Wirkungsdefinition Berufsbild von Künstlern, Tontechnikern, Bühnenbildern etc. wird attraktiver Indikator Anzahl der Einladungen von Ensemblemitgliedern an Schulen pro Jahr Messung Befragung der PR-Abteilung
Ziele mit objektiver Wirkung im Adressatenkreis (effect)			
Wirkungsdefinition Hohe Wertschätzung des Opernprogramms beim Publikum. Indikator Anzahl der Abonnements Messung Auswertung der Verkaufsstatistik	Wirkungsdefinition Bekanntheit und Prestige der Oper in der Gesellschaft steigen Indikator % der „opernfernen“, erwachsenen Einwohner in der Stadt, die stolz auf die Oper sind Messung Telefonische Interviews über gestützte Bekanntheit von Kultureinrichtungen und Prestigewerten bei Nichtkonsumenten	Wirkungsdefinition Höhere Identifikation des Fördervereins mit der Oper. Indikator Anzahl der Teilnehmer an Veranstaltungen des Fördervereins Messung Zählung	Wirkungsdefinition Gute Besucherzahlen und hohe Reputation ermöglichen es, auch für künstlerische Spitzenkräfte ein attraktiver Arbeitgeber zu sein. Indikator Anzahl abgelehnter Angebote von exzellenten Opernhäusern Messung Mitarbeiterbefragung
Ziele mit subjektiven Wirkungen (impact)			
Wirkungsdefinition Hohe Besucherzufriedenheit mit Servicequalität Indikator Anzahl kritischer Ereignisse pro 100 Besucher Messung Critical Incident Techniquel		Wirkungsdefinition Latente Bereitschaft, die nächste Qualitätsstufe durch Investitionen zu fördern Indikator Zahlungsbereitschaft Messung Zahlungsbereitschaftsmessung	Wirkungsdefinition Prestigegewinn bei Künstlern; Zufriedenheit bei technischen und Servicemitarbeitern, da eigener Beitrag zum Erfolg sichtbar wird Indikator Produzentenstolz- und Mitarbeiterzufriedenheitsindex (Median und Standardabweichung) Messung Standardisierte Befragung
Ziele mit Mengenbezug (output)			
Wirkungsdefinition Attraktives Repertoire: möglichst viele neue Stücke; möglichst viele Aufführungen Indikator Effektivität Messung Benchmarking		Wirkungsdefinition Sehr viele Ausführungen mit hoher Platzauslastung und hohem Durchschnittspreis Indikator Produktivität Messung Kosten-Nutzwert-Analyse	

Abb. 4: NPO – Controllingsystematik: Wirkungsdimensionen mit Stakeholdern

ist die Tätigkeit von ehrenamtlichen Mitarbeitern. Es lassen sich NPOs finden, deren personelle Ressourcen ganz auf ehrenamtliche Kapazitäten abgestellt sind und NPOs, die ohne einen einzigen Ehrenamtlichen funktionieren. Und neben diesen „Reinformen“ existieren die meisten NPOs als entsprechende

Personalmischungen aus Hauptamtlichen und Nebenamtlichen.

Beispiel: Von Wohlfahrtsorganisationen getragene Besuchsdienste für kranke und alte Menschen sind notwendiger und sinnvoller Weise ausschließlich ehrenamtlich tätig, wäh-

rend die Oper einer Großstadt notwendiger und sinnvoller Weise ausschließlich hauptamtliche Kräfte beschäftigt. Viele NPOs haben diverse Mixes in ihrer Beschäftigtenstruktur, die sich auf Mixes innerhalb der Funktionen, aber häufig auch auf Mixes zwischen Funktionen beziehen. So gibt es ehrenamtliche Vorstände

im Museumsverein, aber hauptamtliches Museumspersonal; denkbar sind aber andere Kooperationen zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen wie im Entwicklungsdienst, in dem haupt- und ehrenamtliche Ärzte miteinander wirken.

NPO – Wirkungsdimensionen

Bei der Betrachtung der Effektivität sozialwirtschaftlicher Unternehmen zeigt sich auch ein verwackeltes Bild. Die Wirkungen der NPO landen bei den verschiedenen Stakeholdergruppen, und das ist ein zusätzliches NPO-spezifisches Controllingproblem, auf verschiedenen Wirkungsebenen. Da es sich bei NPO-Leistungen regelmäßig um meritorische, kollektive oder öffentliche Güter handelt, fehlen dem Controlling rationale Anhaltspunkte für die Priorisierung der Wirkungen. Der im „Profit-Controlling“ als theoretische Klammer hierfür existierende Gesichtspunkt der „Wirtschaftlichkeit“ fehlt im NPO-Bereich zumindest als „Oberziel“, weil die Wirkungen im NPO-Bereich zusätzlich noch auf unterschiedlichen Skalenniveaus laufen. (vgl. [Abbildung 3](#))

Ein Beispiel: Wirkungscontrolling für ein Opernhaus

Das **Opernhaus** will eine neue Balance zwischen künstlerischer Qualität, Publikumsinteresse und Kostenniveau herstellen, hat eine Prozesskostenrechnung, Target Costing und eine Deckungsbeitragsrechnung zur Unterstützung eingeführt – und ein Zielsystem. (vgl. [Abbildung 4](#))

Output:

Quantitative Leistungsmenge, die letztlich die Basis für qualitative Wirkungseffekte (Impact, Outcome, Effect) darstellt. Der Output ist das mengenmäßige Produktionsergebnis der NPO. Output ist eigentlich ein begrifflicher Zwitter: er bezeichnet sowohl eine Seite der (quantitativen) Wirkung und gibt gleichfalls, in Bezug auf die Inputs, einen Hinweis auf die interne Effizienz der Organisation.

Beispiele: Der Output zeigt, wie viele Inszenierungen die Oper (mit gegebenen Inputfaktoren) in einer Saison schafft, er zeigt aber nicht, ob die Oper im nationalen Ranking einen Spitzenrang innehat.

Outcome:

Gesellschaftliche Wirkungen und Nutzen (objektive kollektive Effektivität), den die von der NPO erstellten Güter oder Dienstleistungen haben. Die Leistungen der NPO wirken sich bei verschiedensten Adressatengruppen, bei Dritten, in der Gesellschaft, allgemein: im Gemeinwohl, aus. Outcome bezieht sich auf „the wider effects on the organization or the society“.

Beispiel: Die Oper produziert als Outcome urbane Lebensqualität, nicht Applaus des Publikums.

Effect:

Unmittelbare, objektiv ersichtliche und nachweisbare Wirkung (objektive Effektivität) für einzelne Stakeholder. Abgebildet werden hier zielgruppenspezifische, intendierte, von der Wahrnehmung und Deutung der Zielgruppen unabhängig bestehende Wirkungen.

Beispiele: Der Effect eines Opernspielplanes könnte in der zielgruppenspezifischen Anzahl der Abonnenten gemessen werden.

Impact:

Subjektiv erlebte Wirkung des Leistungsempfängers bzw. der Stakeholder (subjektive Effektivität) und somit eine Reaktion der Zielgruppen auf Leistungen (Output) und/oder auf die (objektiven) Wirkungen (Effects) der Leistungen. Impacts als subjektive Reaktionen sind Einstellungen, Urteile, Zufriedenheitsäußerungen, aber auch die Änderung bzw. Stabilisierung von Verhaltensweisen.

Beispiele: Der Stolz der interessierten Bevölkerung auf die Leistungsqualität der städtischen Oper stellt einen Impact dar, nicht die Anzahl

der Fernsehaufzeichnungen neuer Inszenierungen.

Schlussfolgerungen und Umsetzungsempfehlungen für Controller in NPO's

Die Einführung eines wirkungsorientierten Controllings in NPOs hat **nicht nur eine methodische, sondern auch eine kulturelle Seite**. Der Controller muss bei den Führungskräften der Organisation ein Verständnis entwickeln, dass es nicht ausreicht, Ziele zu begründen und zu verankern, sondern dass Ziele auch empirisch überprüft werden müssen. In seiner Beratungsfunktion muss sich der Controller bei Führungskräften in NPOs auch auf ehrenamtliche Personen einstellen, die keinen oder gar einen ablehnenden Bezug zum wirtschaftlichen Denken haben. **Insofern muss sich das NPO-Controlling an verschiedene Denkgewohnheiten der NPO-Stakeholder anschließen können.**

Der NPO-Controller sieht sich deutlicher als der klassische Controller einer kommunikativen Aufgabe ausgesetzt, die bei der **Aufstellung eines potentiell konflikthaften Zielsystems** beginnt und bei der Anwendung auch von Methoden, die im klassischen Controlling ungewöhnlich sind, noch nicht endet. Denn die Ergebnisse des Controllings müssen für die unterschiedlichen Stakeholder in einem „empfängerorientierten Berichtswesen“ zugänglich gemacht und in „die Sprache des Empfängers übersetzt“ werden. Diese **Fähigkeiten, ein NPO-passendes Berichtswesen aufzubauen** und zu standardisieren, werden das kostenorientierte Image des Controllers deutlich aufwerten. ■

Teilnehmer der Arbeitsgruppe:

Elisabet Bauer, Bernd Halfar, Thomas Hegenauer, Christian Horak, Péter Horváth, Horst Jobelius, Manfred Kölsch, Marco Passardi, Istvan Rado, Éva Révész, Stefan Schieren, Georg Zihl